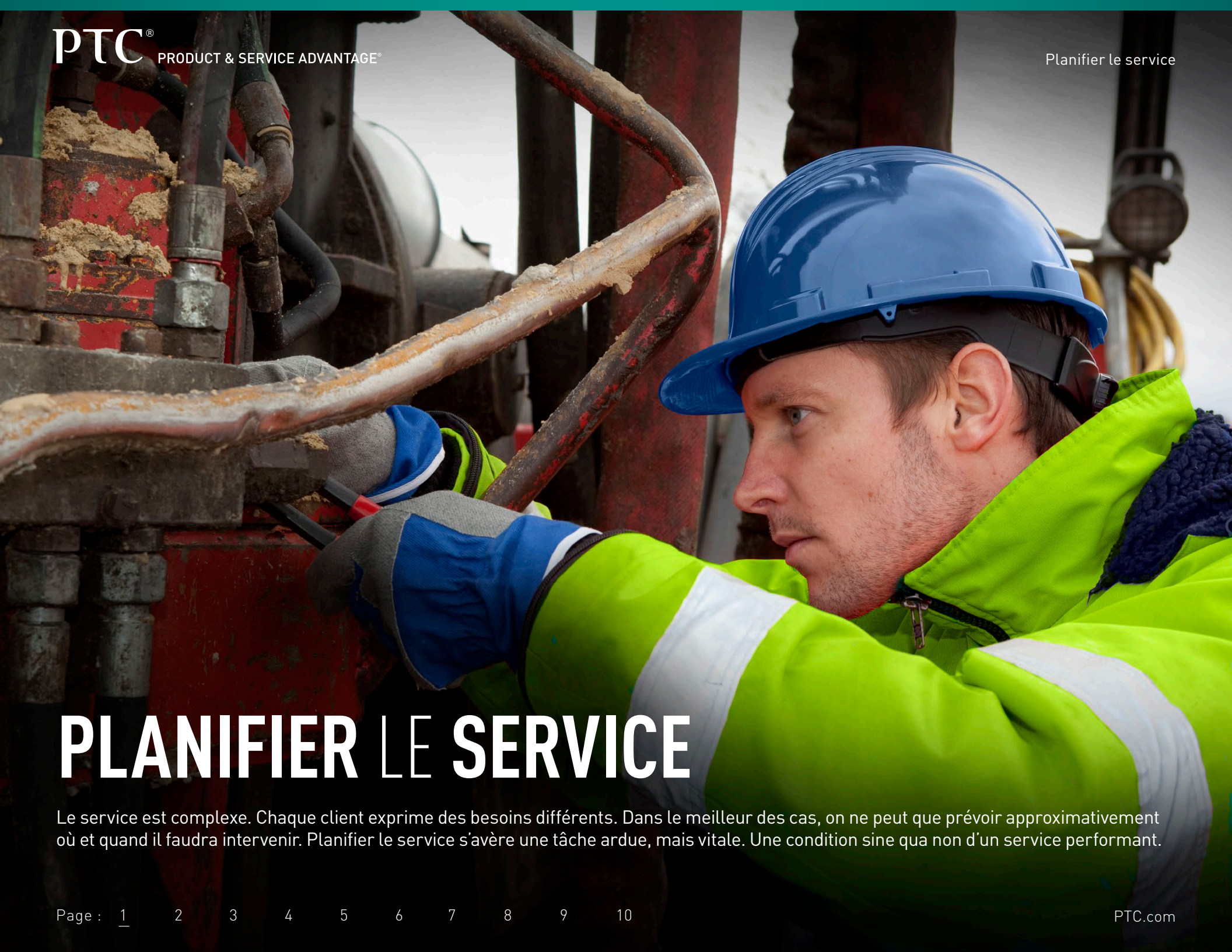


PLANIFIER LE SERVICE

Le service est complexe. Chaque client exprime des besoins différents. Dans le meilleur des cas, on ne peut que prévoir approximativement où et quand il faudra intervenir. Planifier le service s'avère une tâche ardue, mais vitale. Une condition sine qua non d'un service performant.

De l'intérêt du service

Le service n'est pas secondaire.

Au contraire, il devrait être *anticipé*.

Face à la banalisation galopante des produits, l'intégration des services en amont constitue la voie la plus directe pour se démarquer.

Et pas uniquement à cause des économies induites ni du chiffre d'affaires et des marges générés grâce aux services. En effet, à chaque intervention, vous pouvez satisfaire ou décevoir le client.

C'est pourquoi il est si important de planifier le service en amont, dès la conception du produit. Pour réussir aujourd'hui sur le marché de la mondialisation, la qualité des produits ne suffit pas : il faut imaginer un service générant de la valeur. La réputation de votre marque en dépend au final.

Préoccupations des clients

« Ai-je eu droit au respect et au professionnalisme qui me sont dus ? »

« Ai-je pu continuer à exploiter à 100 % mon produit ? »

« Ai-je été dépanné dès la première intervention ? »

« Ai-je bénéficié d'un service complet et économique ? »

Point de vue du professeur Cohen

« La qualité du service rendu en temps réel dépend largement de la qualité des décisions prises par anticipation. »

Pionnier et théoricien de la gestion du cycle de vie des services, Morris A. Cohen est Panasonic Professor en fabrication et logistique pour le département Gestion des opérations et de l'information de la Wharton School, à l'Université de Pennsylvanie. Il co-dirige également le département Gestion des services et des opérations au sein du Fishman-Davidson Center de Wharton.

Retrouvez dans ce livre électronique d'autres observations et points de vue du professeur Cohen concernant la planification du service.

Planifier le service : pour quels gains ?

Tandis que les opportunités liées au service se multiplient, les risques restent élevés.

Raison de plus pour le planifier précisément et efficacement.

Comme l'indique le professeur Amy L. Ostrom dans un article du *Journal of Service Research*, « les services caractérisent de plus en plus le monde ».

Amy L. Ostrom est professeur en leadership des services au sein de la fondation J. Willard et Alice S. Marriott et professeur en marketing à la W. P. Carey School of Business, à l'Université de l'Arizona. D'après elle, le marché mondial des services est immense et ne cesse de grandir.

Aux États-Unis et dans bien d'autres pays fortement industrialisés, ils représentent jusqu'à 70 % du PIB, voire plus, et jusqu'à 85 % des emplois. Et les services après-vente d'exception sont aux aguets pour emporter une énorme part de cet immense gâteau.

Malheureusement, les risques causés par un service de qualité médiocre s'avèrent tout aussi élevés.

Prenons l'exemple d'un fabricant de puces électroniques qui débourse plus d'un milliard de dollars pour un seul système de fabrication flambant neuf. En cas de panne, la perte de production pourrait dépasser les 100 000 USD par heure. Le service après-vente du fabricant du système doit se tenir prêt à agir quasi instantanément.

Mais les risques et les enjeux sont tels que cela risque de ne pas suffire.

Satisfaire les besoins du client ne suffit pas, car la concurrence est trop rude. Vous devez aller au-delà et même plus encore, quelles que soient ses exigences.

Un seul choix s'impose alors : être le meilleur. Pour gagner la bataille des services, il faut être capable d'identifier, d'anticiper et de planifier en amont chaque scénario d'intervention.

Point de vue du professeur Cohen

« La façon dont le client perçoit le service compte tout autant que les performances réelles de l'entreprise. Avez-vous dépassé les attentes du client ? Ou les avez-vous simplement satisfaites ? C'est cette nuance qui définit la qualité aux yeux du client et qui fait qu'il sera fidèle à votre marque. »

Planifier le service : un exercice complexe

Le service est par essence imprévisible.

Impossible de savoir si le client respectera le mode d'emploi du produit.

Impossible de savoir ce qui posera problème.

Impossible de savoir exactement quand et où intervenir.

Consommé alors même qu'il est produit, le service ne peut être stocké sur une étagère comme avec un inventaire. Pourtant, il exige beaucoup de ressources spécialisées : du personnel pour le centre de contact, des techniciens de terrain qualifiés et compétents, mais aussi des pièces de rechange en nombre suffisant, des capacités de réparation optimales, des informations de service client fiables et disponibles au moment opportun…

La liste est longue.

Pour compliquer la chose, les demandes d'intervention sont irrégulières, diverses et à multiples facettes. Cela va des petits problèmes de fonctionnement soulevés au centre d'assistance et des opérations de maintenance préventive programmées sur des équipements industriels, à l'installation de systèmes complexes mêlant mécanique, électricité et logiciels, et ce partout dans le monde. Au milieu, on trouve un panel changeant de mises à jour, de sessions de formation, de scénarios de panne/réparation et de réponses à apporter aux défaillances sur le terrain.

De quelles ressources aurez-vous besoin pour telle et telle intervention ?

Quand ? Où ? Pourquoi ? Comment ? Qui ?

Impossible de prévoir exactement. Mais vous pouvez vous y préparer du mieux possible.

Point de vue du professeur Cohen

« On assiste à une sophistication des produits. Une bonne nouvelle pour le consommateur, mais qui complique la planification en amont pour le service après-vente. En réalité, cela ne fait qu'ajouter de la difficulté. Pourtant, il serait inexcusable de ne pas disposer des bonnes procédures, pièces et personnes. Chaque éventualité liée au service doit être planifiée. »

Planifier différemment en fonction des besoins

Il n'existe pas de modèle unique du service après-vente.

On constate une grande variation des besoins en service en fonction du client.

Revenons à notre fabricant de puces électroniques. Dans la mesure où chaque temps mort entraîne des coûts énormes, il conviendra peut-être d'un délai de réponse de 15 minutes à compter de l'appel. Le fabricant du système de fabrication, quant à lui, doit être constamment sur le qui-vive avec la personne requise prête à intervenir. Résultat : le fabricant de puces électroniques doit s'attendre à débourser plus pour son contrat de service.

A contrario, un consommateur achetant une télévision supplémentaire, qui sera utilisée à l'occasion dans le sous-sol de sa maison, voudra sans doute payer peu pour la garantie et tolérera des délais de réparation plus longs.

Les disparités chez les clients abondent. Sur le marché des biens de consommation, les acheteurs aisés recommandent davantage une marque pour la qualité de son service que de ses produits. D'autres clients, aussi bien sur les marchés de biens de consommation que dans l'industrie, recherchent un service supérieur avant tout pour compenser une qualité de produit qu'ils jugent non optimale.[1]

Autre exemple : un leader dans la fabrication de réseaux offre des contrats de service garantissant des temps de réponse allant de deux heures à trois jours ouvrés. Tout dépend de la réactivité attendue par le client, et de son empressement à payer.

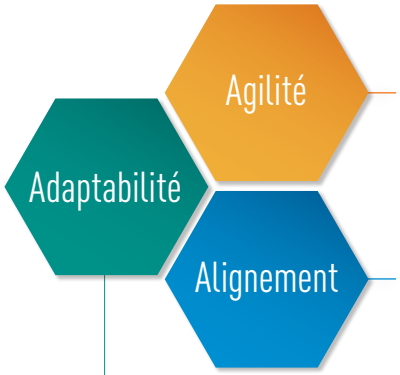
Vous ne pouvez ignorer ces disparités, sous peine de sur- ou sous-servir vos clients. Et lorsque l'offre et la demande de services ne coïncident pas, vous risquez de passer à côté de revenus. Pire encore, vos clients peuvent se tourner vers la concurrence.

1. Source : « Product Quality or Service Quality? The Impact of Customer Heterogeneity », Jose A. Guajardo, Haas School of Business, Université de Berkeley Californie, et Morris A. Cohen, Wharton School, Université de Pennsylvanie, avril 2013

Point de vue du professeur Cohen

« Planifier en amont tous les aléas du service vous permet de servir efficacement l'ensemble de vos clients, et partout. En adaptant le service aux différents clients, vous vous démarquez. Cela renforce votre marque et la rend incontournable pour chacun de vos clients. »

Modèle triple A du service



Votre entreprise s'adapte prestement aux fluctuations à court terme de la demande et de l'offre de service. Votre service après-vente gère sereinement les interruptions.

Les performances accrues du service après-vente sont récompensées.

La chaîne logistique des services peut suivre l'évolution des marchés. Au besoin, vous pouvez modifier les stratégies de service, produits et technologies.

Ce modèle s'inspire du modèle triple A de la chaîne logistique présenté il y a à peu près dix ans dans la revue Harvard Business Review par Hau L. Lee, Thomas Professor en opérations, information et technologies à la Graduate School of Business de l'Université de Stanford.

Et le modèle du professeur Hau L. Lee résiste aujourd'hui. Pour prendre de meilleures décisions et allouer les ressources de façon optimale, vous devez gérer le service de façon flexible. C'est possible grâce à la planification.

Des résultats excellents en gérant les risques

Impossible de parier sur les performances de votre service après-vente et de croiser les doigts pour espérer le meilleur.

Chaque éventualité doit être planifiée.

En substance, votre besoin renferme trois composantes :

- Vous devez être capable d'anticiper, de prévoir et de placer les ressources du service après-vente en amont d'une éventuelle intervention.
- Des procédures évolutives doivent être en place pour répondre à chaque problème, en temps réel et avec les ressources disponibles.
- Vous devez pouvoir contrôler les performances des ressources sollicitées et des produits, pour valoriser chaque intervention en vue d'une future amélioration.

Ceci n'est pas un jeu. Dans le domaine des services, vous n'avez pas la casquette du joueur de casino, mais plutôt celle du croupier qui gère en permanence les multiples risques menaçant votre activité et dont vous tirez néanmoins profit.

L'exemple des stock options est encore plus parlant, puisque cette stratégie d'investissement repose sur une gestion prudente des risques.

Vous ne pourrez optimiser les performances de votre service après-vente sans planification. Et celle-ci démarre dès la conception du produit.
Un produit conçu dès le début en tenant compte des exigences de service aura, au final, toutes les chances de générer de meilleurs résultats dans le domaine des services.

Point de vue du professeur Cohen

« Comme pour les jeux de hasard et l'investissement personnel, la gestion du service s'accompagne toujours d'incertitudes. Impossible de les éliminer tout à fait. Mais des méthodes et des outils éprouvés vous permettent d'anticiper les possibilités et de réduire les risques. »

S'améliorer pour viser l'excellence

Vous voulez être n° 1 ?

Commencez par mieux faire.

Dotez-vous d'informations de service client de meilleure qualité et davantage disponibles. Ajoutez à cela des technologies plus performantes favorisant une meilleure planification du service. Et de meilleures procédures pour mieux servir le client et analyser les interventions.

Combinez tous ces ingrédients, et vous obtiendrez la crème en matière de solution de gestion du cycle de vie des services. Tout d'abord, planifiez le déploiement de vos ressources, établissez des procédures et formez les membres du service après-vente. Installez des logiciels de pointe spécialement conçus pour les réseaux de service. Attachez-vous ensuite à satisfaire vos autres besoins majeurs s'agissant de la planification du service :

- Connecter tous les postes du service après-vente, aux quatre coins du globe, via le partage de données entre les équipes, des programmes d'incitation coordonnés et des dispositifs efficaces de contrôle des performances.
- Automatiser la collecte et la diffusion des informations de service client (informations techniques, données sur les pièces et connaissances du service) sur le lieu d'intervention.
- Stocker les pièces de rechange de façon optimale partout dans le monde, peu importe où vos produits sont utilisés. Utiliser des analyses en temps réel pour planifier les pièces grâce à une connaissance approfondie de l'historique des interventions, de la conception des produits et des contrats de garantie et de service du client.
- Identifier quel technicien envoyer pour telle ou telle intervention, en fonction de sa proximité géographique, de ses compétences et des pièces disponibles dans son camion.
- Offrir un accès immédiat aux contrats et garanties actualisés aux techniciens sur le terrain.
- Permettre un retour d'informations entre le service après-vente et l'équipe de développement, pour une amélioration continue des produits et services.

Point de vue du professeur Cohen

« Les droits et attentes du client varient selon l'accord de service. Un point à ne pas oublier au moment de planifier le service. Vous devez avoir en tête l'image d'un centre de triage, où vos équipes rationnent les ressources pour servir d'abord les clients les plus exigeants. »

Voici votre objectif : faire en sorte que votre service après-vente puisse gérer les difficultés inhérentes au métier, tout en définissant efficacement ses priorités.

Avec la technologie adéquate de gestion du cycle de vie des services, les objectifs les plus ambitieux en matière de stratégie, développement et exécution des services ne sont plus un rêve.

Définition de la gestion du cycle de vie des services

La gestion du cycle de vie des services optimise le système (regroupant les personnes, les processus et les technologies) mis en place par les fabricants, prestataires de services et opérateurs.

Elle apporte au client une valeur maximale tout au long du cycle de service d'un produit.

Les solutions de gestion du cycle de vie des services dignes de ce nom proposent une vision stratégique du service. Elles connectent les phases de planification, de fourniture et d'analyse, dans un but précis : augmenter le chiffre d'affaires, la rentabilité et la valeur client du service.

Les entreprises qui atteignent le niveau de maturité le plus avancé considèrent les exigences du service en amont. Cela influence la conception initiale du produit et permet un retour d'informations continu, du service après-vente jusqu'aux équipes de développement.

Dans un environnement de gestion du cycle de vie des services si progressiste, avec une connexion permanente en boucle fermée, le produit et le service bénéficient d'améliorations d'un bout à l'autre du cycle de vie du produit.

Chercher à mieux cerner les bonnes pratiques en matière de service

La croissance soutenue des services au niveau mondial a incité le Center for Services Leadership de l'Université de l'Arizona à explorer des priorités en matière de science du service. Cette étude a réuni des universitaires et des dirigeants de services après-vente au sein de grandes et petites entreprises. Retenez le concept de « force prépondérante » mis au jour.

Force prépondérante : exploiter la technologie pour un service avancé

Priorités de la stratégie	Priorités du développement	Priorités de l'exécution
Favoriser l'instillation et la croissance du service	Stimuler l'innovation en matière de service	Valoriser et vendre les services
Améliorer la situation via des services de transformation	Améliorer la conception du service	Améliorer le service via la co-création
Instaurer et maintenir une culture du service	Optimiser les réseaux de service et les chaînes de valeur	Mesurer et optimiser la valeur du service

Source : « Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service », Amy L. Ostrom et al., Journal of Service Research, janvier 2010

Planifier un service après-vente informé

Faire intervenir la bonne personne à l'endroit et au moment opportuns…

C'est essentiel, mais ce n'est qu'un début. L'information, voilà la clé de la réussite du service après-vente.

Votre mission est la suivante : s'assurer que chacune des équipes a, à portée de main, les informations de service client appropriées, et ce avant, pendant et après une intervention.

Le service après-vente doit pouvoir consulter l'historique complet des interventions réalisées chez un client, connaître les procédures requises et identifier rapidement les pièces de rechange nécessaires. Au moment de passer commande, les équipes doivent être assurées de la disponibilité des pièces.

Autant d'aspects à planifier avant même que le téléphone du service après-vente ne sonne. Vos équipes ne doivent pas avoir à interroger le client sur les diagnostics et les stratégies de résolution appliqués par le passé. Elles doivent être *informées*. Ceci étant fait, elles doivent disposer des procédures et des pièces nécessaires pour réparer définitivement le produit, dès la première intervention et en limitant au maximum les temps morts.

En outre, un technicien ne peut agir en électron libre. Il n'ira pas bien loin. Au contraire, chaque membre du service après-vente doit être connecté au service global. Il peut ainsi profiter de l'historique des interventions et des données collectées. Résultat : les problèmes sont diagnostiqués et résolus plus facilement et rapidement.

La force, c'est le savoir. La planification des connaissances ayant trait au service, et leur partage entre les équipes d'après-vente connectées, favorise des performances optimales.

Point de vue du professeur Cohen

« Si les clients achètent des produits, c'est pour les valoriser. Et cela passe par les performances, tant au niveau du produit que du service. La planification du service vise à optimiser la valeur client, au moindre coût. Grâce à la gestion du cycle de vie des services, c'est possible. D'ailleurs, c'est bien là tout l'intérêt de la solution. »

Des techniciens du service après-vente avisés et performants, en cinq principes

1. Les techniciens du service après-vente connaissent les clients et les produits avant même d'être sollicités. Ils savent où ils vont, pourquoi et de quelles pièces ils auront besoin.
2. Une fois sur site, ils disposent de toutes les informations requises pour effectuer correctement l'intervention.
3. En cours d'intervention, les techniciens du service après-vente recueillent de nouvelles informations sur les performances du produit et du service. Ils les transmettent ensuite aux équipes de conception, d'ingénierie et de gestion des services en vue d'améliorer la conception et le service après-vente.
4. Davantage au fait des attentes du client et de l'adéquation du produit avec ces dernières, les techniciens du service après-vente font de plus en plus confiance à leur jugement pour anticiper les besoins en service et réaliser les opérations de maintenance préventive. Les temps morts évitables sont supprimés, la valeur client augmente et ce dernier est davantage satisfait.
5. Grâce à la formation continue, les compétences et connaissances des techniciens du service après-vente demeurent au plus haut niveau. Plus que jamais, les techniciens sont armés pour offrir un meilleur service.

Un avantage concurrentiel en termes de produits et de services

Amélioration de la qualité du produit et du service : avec une gestion du cycle de vie des services performant, la boucle est bouclée.

Mieux encore, cette gestion vous permet de vous y *préparer*.

L'amélioration continue des services rendus et des performances du produit repose sur une foule de renseignements. Pourtant, planifier le service signifie bien plus.

Les exigences de service devraient être intégrées directement dans les concepts et les mises à jour. Tout doit être planifié dès la phase de conception, des temps de réponse aux calendriers de maintenance préventive, en passant par les contrôles qualité aléatoires et l'analyse permanente des risques.

Les données suivantes sont cruciales : quelles sont les attentes du client en matière de service ? Quels sont leurs besoins ? Quelle durée d'immobilisation accepteront-ils ? Combien paieront-ils pour le service ?

Un propriétaire de voiture exigera une vidange rapide et pas chère. Mais pour un fabricant de puces électroniques, les besoins en service seront hautement plus importants. Les services effectivement proposés doivent transparaître dans le contrat de service, mais aussi dans la conception même du produit.

Avec une solution éprouvée de gestion du cycle de vie des services, vous pouvez vous préparer en vue d'offrir le nec plus ultra en matière de service, et vous savez en permanence où vous en êtes par rapport à cet objectif. Les preuves sont là : un produit même des plus courants sortira du lot grâce à un service d'exception.

PTC peut vous y aider. Consultez la page : PTC.com/go/service

© 2013, PTC Inc. (PTC). Tous droits réservés. Les informations contenues dans le présent document sont fournies à titre d'information uniquement, sont susceptibles d'être modifiées sans préavis et ne sauraient en aucun cas tenir lieu de garantie, d'engagement, de condition ou d'offre de la part de PTC. PTC, le logo PTC, Windchill, ainsi que tous les logos et noms de produit PTC, sont des marques commerciales ou des marques déposées de PTC et/ou de ses filiales aux États-Unis d'Amérique et dans d'autres pays. Tous les autres noms de produit ou de société appartiennent à leurs propriétaires respectifs. PTC se réserve le droit de modifier à son gré la date de disponibilité de ses produits, de même que leurs fonctions ou fonctionnalités.

J2224–PlanningforService–0813–fr

Point de vue du professeur Cohen

« Votre image de marque auprès des clients ne dépend pas seulement de la qualité de vos produits mais aussi, et parfois davantage encore, des services proposés. Vous avez tout intérêt à améliorer ensemble les produits et les services, et non de façon dissociée. La clé ? La gestion du cycle de vie des services. »